

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

**LA ÉTICA DEL MANAGEMENT:  
UN RETO HUMANO MÁS QUE TÉCNICO**

*Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Doc 1-A-239

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 239  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**LA ÉTICA DEL MANAGEMENT:  
UN RETO HUMANO MÁS QUE TÉCNICO**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1997

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.00

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 064 - 1

Depósito Legal: M - 8029 - 1.998

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. VALORACIÓN GLOBAL .....	5
II. DINÁMICA ECONÓMICA VERSUS DINÁMICA DE CAMBIO EMPRESARIAL .....	9
III. LOS NUEVOS DISEÑOS DEL MANAGEMENT EM- PRESARIAL .....	25
IV. EL EMPRESARIO Y EL DIRECTIVO COMO RES- PONSABLES ÉTICOS DE LOS PROCESOS EMPRE- SARIALES .....	33
V. CONCLUSIONES .....	42

## I. VALORACIÓN GLOBAL<sup>(1)</sup>

El debate ético en la economía ha sido un debate permanente<sup>(2)</sup>. En la empresa, sin embargo, es un debate relativamente reciente, y se ha interpretado frecuentemente como ajeno a la actividad empresarial, aunque a los comportamientos éticos se les ha "asignado" siempre un posible "*coste económico*". En las últimas décadas se ha tratado el problema de la *ética empresarial* más bien desde planos casuísticos y descriptivos. Encontramos desde consideraciones morales generales, a análisis de casos y normas concretas, de empresas y situaciones específicas, que tratan de avalar los motivos por los que un comportamiento ético se debe incluir también en el diseño empresarial.

---

1. Ponencia presentada en el Seminario *Ética y Empresa: rentabilidad económica de los comportamientos éticos para la empresa* organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Santander.

2. Véase la obra Utz, A.: *Ética económica*, Madrid 1998.

La relación entre ética y su posible impacto positivo en los resultados económicos de una empresa es un debate reciente. La mayor sensibilidad por parte de la sociedad hacia los problemas ecológicos, la asunción de responsabilidades, de los productos, etc., así como el desarrollo de ciertas normas de protección al consumidor, han planteado el debate ético en términos de una mayor consideración e integración en el management empresarial.

En la praxis no siempre es fácil asumir que la ética "no cuesta", o que hace inviable una serie de negocios como lo demuestra el día a día en el contexto de la actividad empresarial. Los negocios y la actividad de cualquiera de los partícipes en el diseño social y económico, dependen siempre de una interpretación "especulativa" de la actividad empresarial<sup>(3)</sup>. Todo empresario, todo directivo, como todo filósofo, cuando se está moviendo en los planos de la praxis necesariamente está "*especulando*", esto es, otea el horizonte, estima viabilidades y busca aquellos planteamientos que considera más eficientes para dar una respuesta a su acción o pensamiento. Esto es un comportamiento ético, como lo es en principio toda actividad económica cuando contribuye, con su esfuerzo de racionalidad en la disposición de recursos escasos, al bien común, al desarrollo y que, legítimamente, repercutirá en su propio beneficio<sup>(4)</sup>.

---

3. Véase a este respecto el debate sobre especulación tratado por Utz, A.: *Ética económica*, ob.cit., capítulo 9, apartado 3.

4. Véase Utz, A.: *Ética Económica*, ob.cit.

Otra cuestión es la interpretación negativa que se hace de la *especulación* y del especulador cuando se basan sus actuaciones en artilugios, engaños, uso de informaciones privilegiadas, actuando en interés propio aprovechando una serie de circunstancias específicas que no corresponden a esa búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos, sino a la búsqueda del beneficio propio a costa del bien de la comunidad.

En la teoría de la economía de la empresa el diálogo está abierto. Es un debate desigual en el que domina de manera muy significativa la opinión que la ética difícilmente puede integrarse en las concepciones científicas de la economía empresarial. Hay un cierto temor a lo normativo desde la propia teoría económica de la empresa tradicional, debido a la gran dificultad para poder asumir los comportamientos de los individuos en el contexto empresarial. Por ello, temas como "*organización*" en todos los aspectos que se refieren a los recursos humanos, han sido aspectos que no se han integrado hasta épocas muy recientes en el debate científico de la economía empresarial.

Existen diversas opiniones sobre si se puede o no integrar el debate ético en las construcciones científicas de la teoría económica de la empresa. Está sucediendo algo parecido a lo que en las últimas

décadas se ha planteado en torno al fenómeno de la Cultura Empresarial en los diseños teóricos de la economía de la empresa<sup>(5)</sup>.

Este trabajo se va a centrar básicamente en tres aspectos:

- Un análisis de la dinámica económica y cómo ésta influye en las exigencias de cambio en la empresa.
- Un análisis de los nuevos diseños organizativos y de management. Estas nuevas orientaciones implican al individuo de manera creciente y generalizada en los procesos empresariales y de ahí el debate ético que sustituye normas rutinarias por valoraciones personales y criterios para su aplicación.
- La consideración del empresario y del directivo como portadores de la integración de los procesos éticos en la empresa, siendo ellos la clave de toda esta aproximación tanto en la realidad práctica como en el contexto teórico.

Con todo ello se trata de plantear que la "ética económica y social" no puede ser separada de la "ética individual"<sup>(6)</sup> por lo que, en

---

5. Véase a este respecto las obras siguientes Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid 1988; García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T., del: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid 1993; Val Núñez, M.T.: *Cultura Empresarial y Estrategia de la empresa en España*, Madrid 1994

6. Véase Utz, A.: *Ética Económica*, ob.cit.



la construcción teórica, ambos contextos, ética económica y social y ética individual, tienen que ir necesariamente integrados en el desarrollo de una *ética empresarial*.

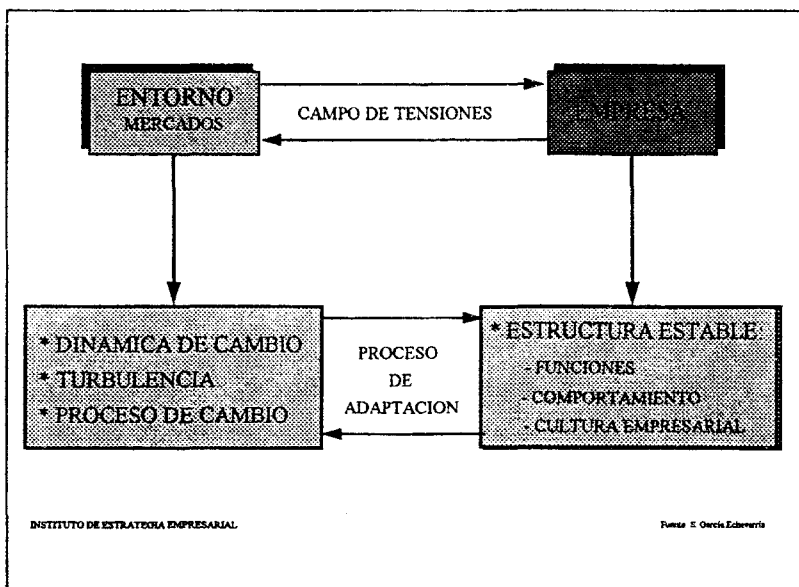
La respuesta que se intenta dar es sobre cómo puede integrarse la dimensión ética en el diseño teórico del management y, consiguientemente, en el cálculo económico que necesariamente todo empresario y directivo realiza para que su "especulación" sobre sus posibilidades represente un "cálculo económico integral" y con ello mejore sus posibilidades de éxito en cuanto a los beneficios para el conjunto económico y para sus propios intereses.

## **II. DINÁMICA ECONÓMICA VERSUS DINÁMICA DE CAMBIO EMPRESARIAL**

En la actualidad del desarrollo de una empresa podemos hablar cada vez más de la transformación de la empresa. Una empresa se dirige asumiendo que se encuentra en proceso de cambio permanente. Se están transformando sus estructuras, sus planteamientos y sus posiciones. De ahí el desarrollo de una "*teoría de la transformación de la empresa*" en la búsqueda de criterios que permitan dirigir este proceso de cambio de forma eficiente.

La creciente dinámica de la economía implica principalmente cambios continuos y a veces radicales en los entornos. Ésta origina

grandes incertidumbres, pero, sobre todo, exige al directivo y al empresario una gran "*capacidad especulativa*" en el sentido positivo de la palabra de vislumbrar, descubrir potencial para, en unas ocasiones, adaptar la empresa a esas nuevas circunstancias, y en otras, intervenir en el propio proceso de cambio del entorno.



**Figura 1**

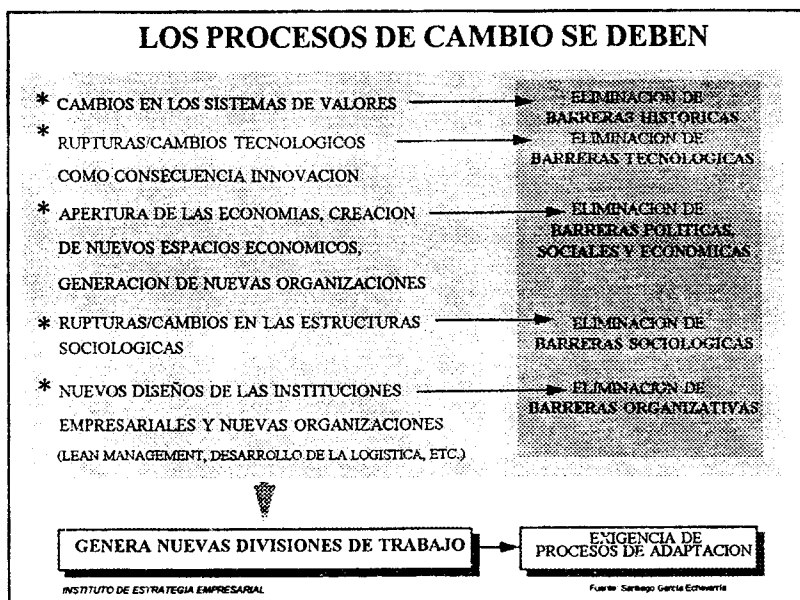
La empresa, como institución, y su personal tienden a la estabilidad, esto es, definida la división de trabajo acorde con el contexto económico establece "rutinas", de las cuales deduce "funciones" y con ello configura los "jobs", esto es, los "*puestos de trabajo tradicionales*". Definida así la empresa se establecen los sistemas de administración y de control, estableciéndose las normas de

comportamiento. La ética, en gran medida, se considera la realización de esas normas de comportamiento con respecto a las rutinas establecidas.

Como queda dicho el entorno se está caracterizando por un cambio permanente como consecuencia de la ruptura de barreras, que afectan tanto a los entornos de las empresas como a las propias estructuras y valores internos de la empresa. No se trata solamente de un fenómeno extraempresarial, sino también de un fenómeno intraempresarial. Ello implica una búsqueda permanente de nuevas divisiones de trabajo o la imposición de nuevas divisiones de trabajo que rompan las "*estructuras rutinarias*" de la empresa. La empresa es hoy parte sustantiva del propio proceso de cambio. Es muy difícil saber *cuál es el "job"*. Lo que hoy hay son "*oportunidades*" que tienen que ser la base de la "especulación" de directivos y empresarios para descubrir dónde pueden realizar ellos la contribución más eficiente a la racionalidad económica con el fin de contribuir al desarrollo de la comunidad y del bien común.

Como puede apreciarse en la Figura 2 existen una serie de elementos políticos, sociológicos, organizativos, que con su desaparición han originado los procesos de cambio actuales y en el futuro seguirán siendo elementos básicos de nuevas situaciones. La mayor eficiencia económico-social para la comunidad, para el bien común y, consiguientemente, también para el interés individual

legitimado se plantea en términos totalmente diferentes a los tradicionales de las últimas décadas.



**Figura 2**

La globalización de la economía implica un cambio dinámico en la división de trabajo, en los "jobs" que realiza una empresa, o que realizan partes de la organización de la empresa. Este proceso, en principio, sin coste alguno significa una nueva forma de concebir el ordenamiento económico y social, en la que es necesario una mayor y más significativa aportación de la ética económica y social para que las nuevas formas de disposición de recursos escasos contribuyan al desarrollo de la comunidad.

Esta globalización implica principalmente dos tendencias imparables:

1. Descentralización, esto es, un mayor protagonismo de las unidades descentralizadas y de la persona como individuo.



**Figura 3**

2. Mayor coordinación "global", esto es, funciones en línea y menos staff y, por tanto, mucho más cercanas a la realidad de los procesos reales de la economía y menos a las estructuras. Implica una reducción de "funciones estructurales" que son las generadoras de las barreras que se tratan de eliminar.

Con la globalización se busca economías de escala, esto es, la "racionalidad económica" de utilización de los recursos escasos llevada a nivel global. Lo cual, constituye éticamente una de las grandes aportaciones al bien común y a la legitimación de los intereses individuales. La "*racionalidad económica*" es, sin duda, el valor ético fundamental dentro del conjunto de los valores societarios<sup>(7)</sup>.

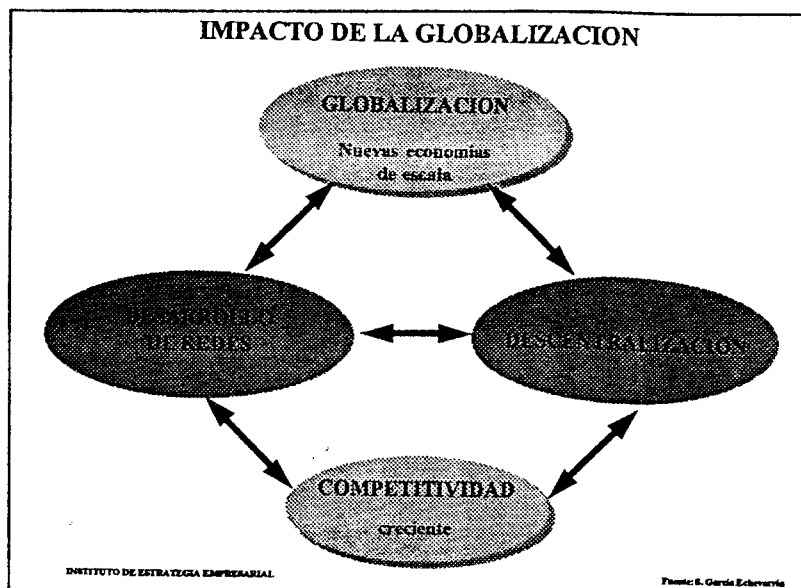
La clave fundamental para poder afrontar este fenómeno es la necesidad de generar *redes de colaboración* para que, por un lado, se potencie la aportación individual de instituciones y personas y, por otro lado, se consigan los efectos de las economías de escala globales. Por tanto, la globalización tiene que realizarse desde el desarrollo de redes, en primer lugar, y a través de la descentralización, por el otro:

1. El *desarrollo de redes* busca facilitar los procesos de cambio, siendo la propia empresa la que configura en parte esos procesos. Así se rompe la dimensión "funcional" de los *jobs*.
2. La *descentralización* busca acercar al individuo, o a la unidad productiva, a esa realidad a la que va a aportar una eficiente racionalidad económica en la utilización de recursos.

---

7. Véase Utz, A.: *Ética Económica*, ob.cit.

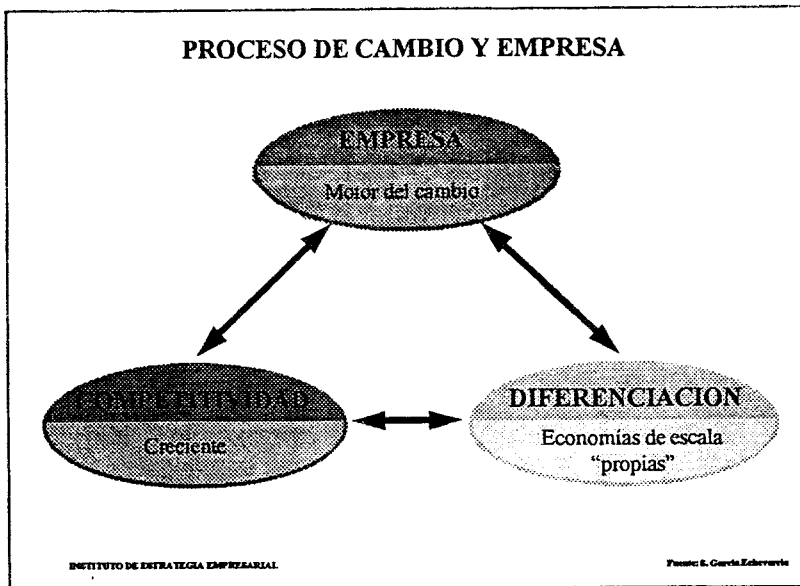
Ambos elementos llevan y éste es el objetivo que se persigue, a una creciente competitividad.



**Figura 4**

La empresa, como toda comunidad singular, y el individuo como persona, se convierten en los motores del cambio. El éxito, o fracaso, va a depender cada vez más del planteamiento "especulativo", esto es, del descubrimiento de oportunidades y potenciales, que son los que permitirán a aquella y a éste descubrir y desarrollar eficientemente la racionalidad económica global. Por tanto, se puede afirmar que para los individuos y para las empresas, la dimensión ética se tiene que centrar en:

- 1ª. Una *creciente competitividad*, y con ella una creciente contribución a una mayor racionalidad económica.
- 2ª. La búsqueda permanente de *diferencias*, para poder funcionar en red, y con ello poder contribuir positivamente al incremento de la aportación al bien común.

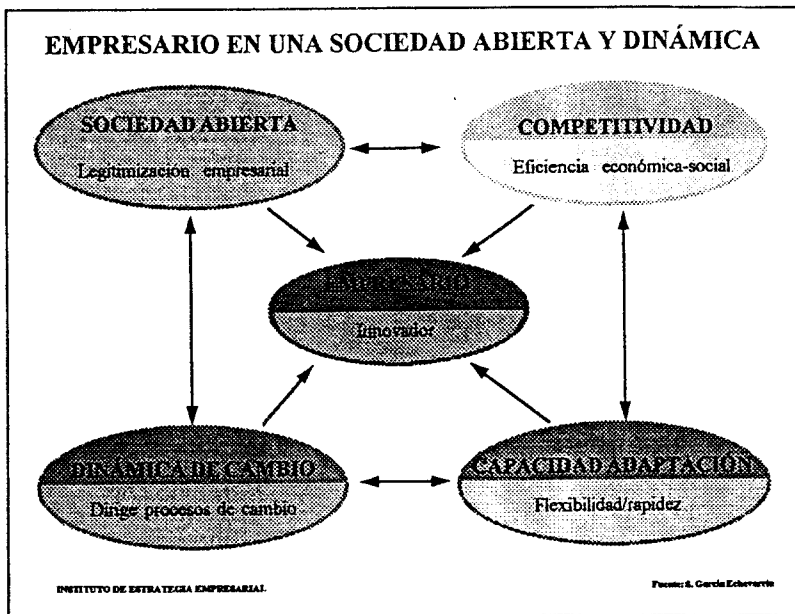


**Figura 5**

Esto exige al empresario y directivo "innovar" permanentemente. Hasta ahora el aprendizaje era de un *job*, a partir de ahora el aprendizaje es sobre cómo "innovar". No se necesitan organizaciones administradoras de *jobs*, sino que se necesitan organizaciones innovadoras, que descubran oportunidades y cómo realizarlas desde esa



empresa, o desde la capacidad del individuo. Se precisa constantemente mejorar las posiciones competitivas, lo que demanda que los nuevos diseños económico-empresariales integren el componente ético, ya que tiene que "legitimarse" la empresa permanentemente. Esto es, esos nuevos diseños deben valorar permanentemente la aportación a la globalidad, al bien de la comunidad. Todo directivo y empresario está, por consiguiente, dirigiendo procesos de cambio y no *jobs*, lo que implica un nuevo aprendizaje para poder adaptarse a una sociedad abierta y dinámica.



**Figura 6**

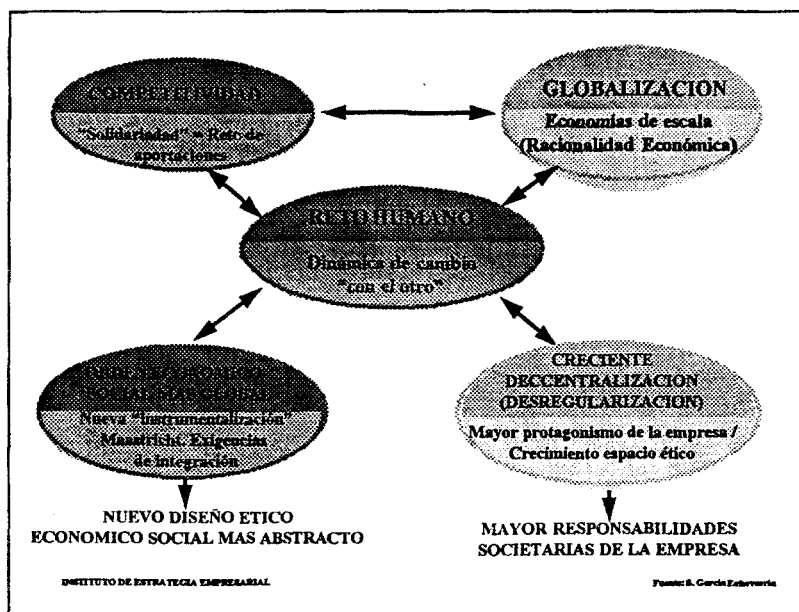
Dos son los factores claves del cambio:

- 1º. La *competitividad*, el hecho de ser competitivo, de forma que los recursos disponibles se utilicen más eficientemente que otros.
- 2º. La búsqueda de *economías de escala*, esto es, la racionalidad económica a través de la globalización.

Ninguna es precisamente clave en el desarrollo funcional, sino que ambas constituyen un reto, ya que se tienen que realizar con "el otro".

Estas dos magnitudes; *competitividad, como reto humano*, y *economías de escala, como reto económico*, lo humano y lo material, constituyen las bases para un ordenamiento económico y social más global y, al mismo tiempo, para un proceso imparable de desregularización o descentralización, con mayor compromiso ético de la empresa y del individuo en la empresa.

Cuando hablamos de diseño ético, de responsabilidad ética, no estamos hablando sólo del empresario sino también del trabajador, del sindicalista, del sistema crediticio y monetario y del propio legislador en sus ámbitos fiscales y de ordenamiento económico y social.



**Figura 7**

Consiguientemente, la clave ética de todo proceso de cambio y, al mismo tiempo, la clave de la integración de la ética económica y empresarial en el management radica en el desarrollo de los valores de competitividad.

¿Qué es ser competitivo? ¿Cómo se debe comportar competitivamente la empresa o el individuo como directivo y empresario?

## COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Se suele interpretar

*Cada mañana en África se despierta la gacela.  
Sabe que tiene que correr más rápido que el león  
o la comerá.*

*Cada mañana en África se despierta el león.  
Sabe que tiene que perseguir a la gacela más  
lenta o se morirá de hambre.*

*Es igual que sea Vd. león o gacela. Cuando sale  
el sol, lo mejor que puede hacer es correr*

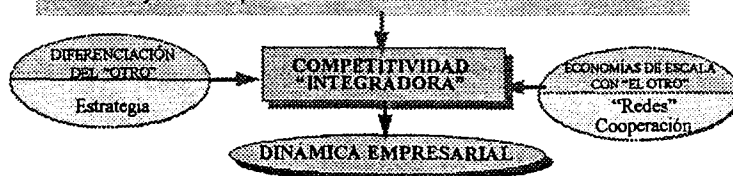


INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: R. García Echavarría

Ser competitivo implica

- Disponer de valores culturales que desarrollen potenciales humanos
  - libertad
  - flexibilidad
  - disposición al cambio
  - innovación
  - creatividad
  - crecimiento
- Disponer de destrezas y potenciales diferentes
  - productividad
  - capacidad directiva
  - conocimientos
  - disposición al aprendizaje permanente
  - pensamiento global y estratégico
- Disponer de capacidad de cooperación
  - trabajo en redes
  - capacidad de integrar "al otro" en el cálculo y en los comportamientos
  - pensamiento en "contribución"
  - desarrollo de las diferencias



INSTITUTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fuente: R. García Echavarría

Figura 8

Pueden plantearse, desde la praxis, dos interpretaciones claramente contradictorias:

- 1ª. *Competir es eliminar "al otro"*, lo cual implica la búsqueda de economías de escala propias y realizar la división de trabajo sin "el otro". Esto conduce necesariamente a una reducción de la "*racionalidad económica*". Una competitividad basada en la destrucción del "otro", tal como se recoge en la Figura 8, significa una ética más orientada a los intereses individuales o singulares que al bien de la comunidad. Esto es, prima el interés propio sobre el interés comunitario aunque éste se introduzca como consecuencia del primero.
- 2ª. *Ser competitivo es realizar la división de trabajo "con el otro"*, provocando y asumiendo las nuevas divisiones de trabajo, no resistiéndose al cambio de estos procesos, etc. Se trataría, en palabras de Mohn, de ser especulador, pero no en el "juego de azar", sino en la generación de confianza, en la búsqueda de oportunidades en el establecimiento de redes.

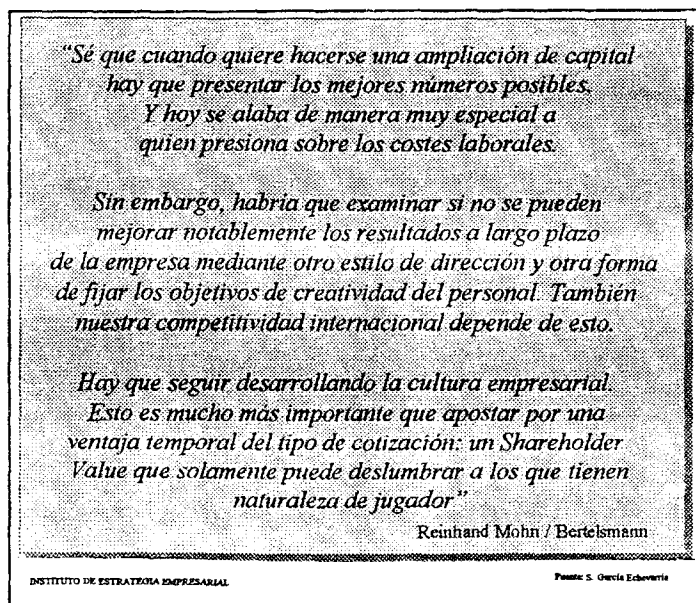


Figura 9

A mi entender, ser competitivo engloba principalmente tres grandes dimensiones:

- \* El desarrollo de un conjunto de valores culturales que hace posible entender la competitividad como reto humano.
- \* La capacidad de la institución para desarrollar destrezas y descubrir potenciales que permitan realizar la contribución más eficiente a la comunidad.

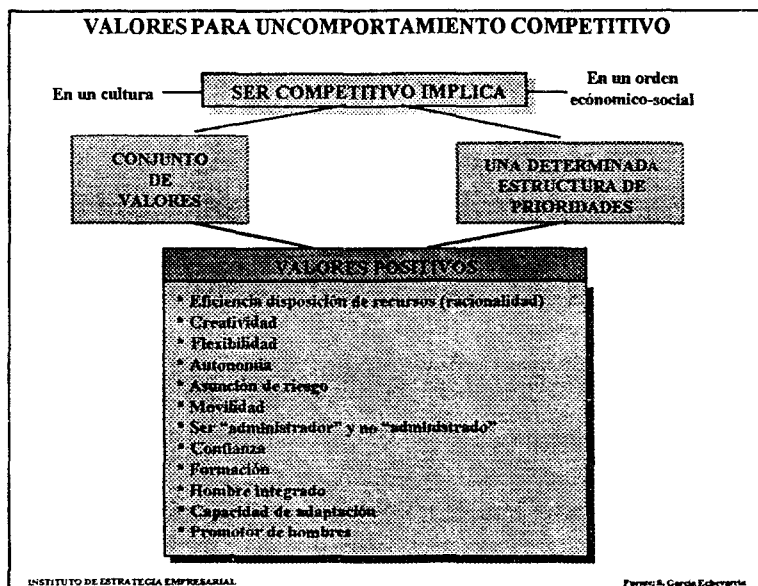
- \* Desarrollar la capacidad de cooperación, lo cual está en contradicción con la interpretación tradicional de competitividad en nuestras culturas occidentales.



**Figura 10**

La "competitividad integrada" abarca estos elementos que precisa la dinámica de una empresa. Si tanto dentro de la propia organización empresarial como fuera de esa organización, en las relaciones con las otras empresas, con clientes y proveedores y la propia opinión pública, la empresa no desarrolla una capacidad de generación de confianza suficiente, provocará costes que implicarán necesariamente un desarrollo orientado a los intereses propios antes que al bien común. Éticamente un empresario tiene que legitimarse, como se ha señalado

anteriormente, en los términos de que su contribución a la comunidad, al bien común, repercuta en la satisfacción de sus propios intereses singulares como empresario.



**Figura 11**

Todo ello implica la existencia de un conjunto de valores que deben desarrollarse dentro del management y de los diseños organizativos de una empresa, tal como se recogen en la Figura 11. Y estos valores solamente se pueden producir dentro de un contexto cultural, societario y empresarial, y de un ordenamiento económico y social, que promueva y provoque aquellos valores que llevan al individuo a considerar como prioritaria su contribución a la comunidad para que legítimamente repercuta también en su propio interés.



### III. LOS NUEVOS DISEÑOS DEL MANAGEMENT EMPRESARIAL

De forma práctica los nuevos diseños organizativos de la empresa, o la configuración del management, deben tener dos referencias básicas:

- 1ª. La empresa tiene que descubrir qué oportunidades conlleva las nuevas divisiones de trabajo y contribuir con divisiones de trabajo propias, esto es, tiene que saber posicionarse en los mercados.
- 2ª. Debe desarrollar una capacidad de management basada no en la administración de funciones o *jobs*, y sí en dirigir hombres, personas, que sepan descubrir oportunidades con la mayor eficiencia posible.

La empresa solamente será competitiva si sus empresarios, directivos y personal asumen un desarrollo humano que conduzca a la competitividad. Y ello implica básicamente la asunción por parte de todos de dos premisas:

- \* Responsabilidad, desde el punto de vista de saber identificarse con los potenciales de la institución, y con aquella división de trabajo en la cual puedan

realizar la máxima contribución con los recursos disponibles.

- \* Colaboración, esto es, realizar los procesos participando interna y externamente de manera más eficiente "con el otro" en las divisiones de trabajo.



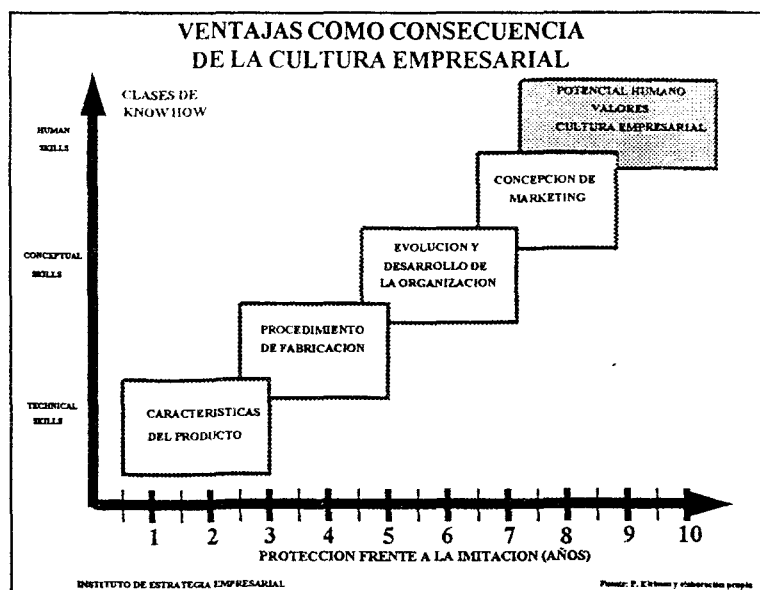
Figura 12

Consecuentemente, todo desarrollo dentro del ámbito del management tiene que ir orientado a generar:

- \* Mayor creatividad en la persona
- \* Capacidad innovadora

con el fin de tener capacidad para descubrir oportunidades y poder establecer las redes internas y externas más eficientes para conseguir aflorar con éxito esas oportunidades. Y todo ello sustituyendo rutinas y *jobs*.

La competitividad de una empresa es producto del desarrollo humano en la misma, y de la configuración de una determinada cultura empresarial. La competitividad de una empresa solamente se asegura cuando ésta es reflejo de los comportamientos competitivos de las



**Figura 13**

personas involucradas en la empresa en sus diferentes funciones. La competitividad a medio y largo plazo no es el resultado de las diferencias en productos o sistemas, ya que éstos son fácilmente

imitables, desapareciendo rápidamente la diferenciación. La competitividad es el resultado consolidado de la capacidad creativa del hombre para realizar organizaciones innovadoras y poder resolver de manera más eficiente la captación de oportunidades y la forma en que pueda resolverse la realización de las mismas.

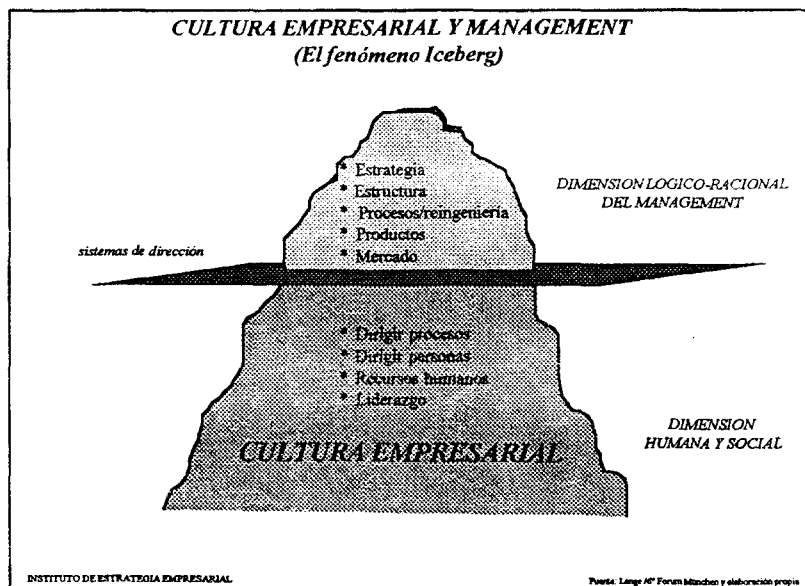
Por consiguiente, en una economía abierta solamente a través de la persona puede consolidarse una empresa competitivamente.

La empresa dispone de dos dimensiones:

- \* La dimensión humano-social que es la que implica a la persona dentro del proceso empresarial.
- \* La dimensión referida al diseño lógico-racional de los procesos de asignación de recursos. Es la dimensión del management basado en sistemas de productos.

Hasta ahora, el mundo empresarial, orientado a las rutinas y a los *jobs*, ha sido dominado por lo lógico racional. La disposición de sistemas ha primado como elemento de diferenciación. Cuando se plantea una situación globalizante de la economía, la intensificación de la competitividad y la base de la pirámide, del *iceberg*, son los puntos de referencia si se quiere tener garantía de éxito. La forma en la cual se dirigen las personas y la capacidad creativa e innovadora que se

imprima al desarrollo humano, son las claves fundamentales a tener en cuenta por las empresas para alcanzar posiciones competitivas.



**Figura 14**

Por consiguiente, la propuesta que hago sobre cómo debe entenderse la construcción teórica del management en la empresa es que ésta, la empresa, no es otra cosa que una comunidad de personas, internas y externas, que tienen sus propios sistemas de valores y en la que, según los distintos grupos de interés, existen distintas jerarquizaciones. De ahí que la construcción teórica debe orientarse básicamente según dos claves:

- \* Una dimensión institucional, que define la filosofía de la empresa y los valores de la institución que son referencia para las personas internas y externas de la empresa.
- \* Una dimensión humano-social, que contempla los comportamientos de las personas internas de la empresa (Cultura Empresarial) y de las personas externas a la empresa con las cuales tiene que relacionarse para establecer redes y junto a las cuales tiene que superar las dificultades.

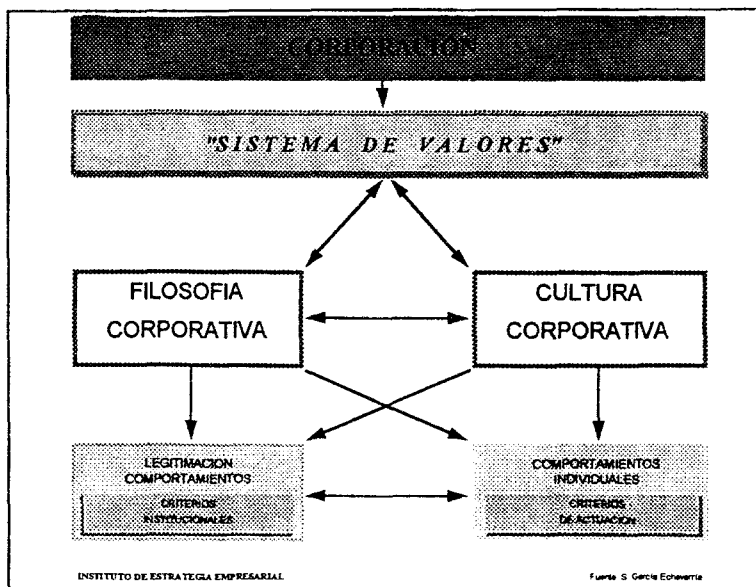
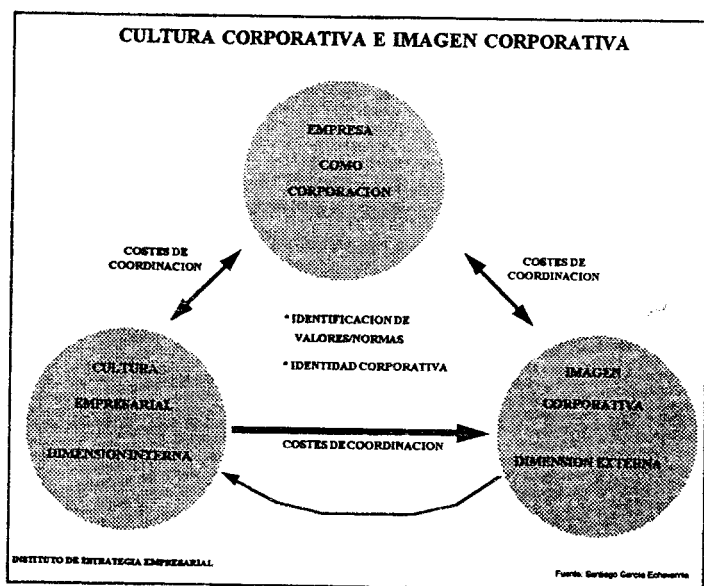


Figura 15

De esta manera se definen los criterios institucionales, por un lado, y los criterios que sirven de referencia para los comportamientos individuales, por el otro.

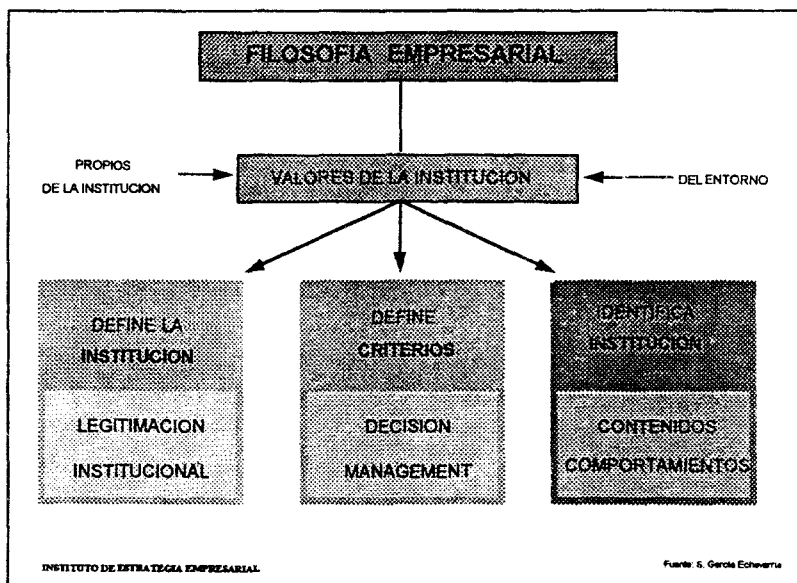
El objetivo es reducir los costes de coordinación de manera que se logre una mayor eficiencia y racionalidad en la disposición de los recursos, reduciendo los costes de coordinación interna y externa a través del proceso de management. Y ello solamente puede realizarse



**Figura 16**

a través de la identificación de las personas con la Corporación, con la Filosofía Empresarial, al objeto de poder coordinar con base en los valores, de forma que los comportamientos, las actitudes que las diferentes personas internas y externas tengan a la empresa como

referencia. En la medida en que las personas se identifiquen con las normas y valores tienen menores resistencias al proceso de coordinación, reduciéndose los costes de ese proceso.



**Figura 17**

La Filosofía Empresarial recoge los valores de la Corporación en los que se contiene la dimensión ética empresarial. A partir de estos valores se define la institución y, al mismo tiempo, todos aquellos criterios con los cuales se tiene que actuar dentro del management empresarial. De esta manera se integra la ética empresarial en el diseño corporativo como pieza constitutiva del management, junto con el cálculo económico y la racionalidad económica con el uso de los recursos.



#### IV. EL EMPRESARIO Y EL DIRECTIVO COMO RESPONSABLES ÉTICOS DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES

La responsabilidad ética en el ámbito de los procesos empresariales viene determinada por dos dimensiones que deben aclararse tanto desde la determinación de responsabilidades, como desde los propios diseños empresariales:

- 1ª. La primera dimensión afecta a la configuración del *entorno empresarial*, a la responsabilidad de la ética económica y de los responsables políticos de diseñar un marco de referencia para que el empresario y directivo asuman valores que corresponden a una cultura de la competitividad en el sentido ya mencionado. En estos términos, Röpke señala que: *"la importancia moral del orden económico en su conjunto, la importancia moral del marco dentro del cual actúa el individuo es ..., por lo menos, tan importante como la cuestión del comportamiento individual dentro de este marco"*<sup>(8)</sup>. De manera aún más precisa y cincuenta años después, Utz recoge<sup>(9)</sup> de manera precisa que: *"un empresario no es*

---

8. Véase Röpke, W.: *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, 5ª ed. Berna 1979, pp. 160 ss.

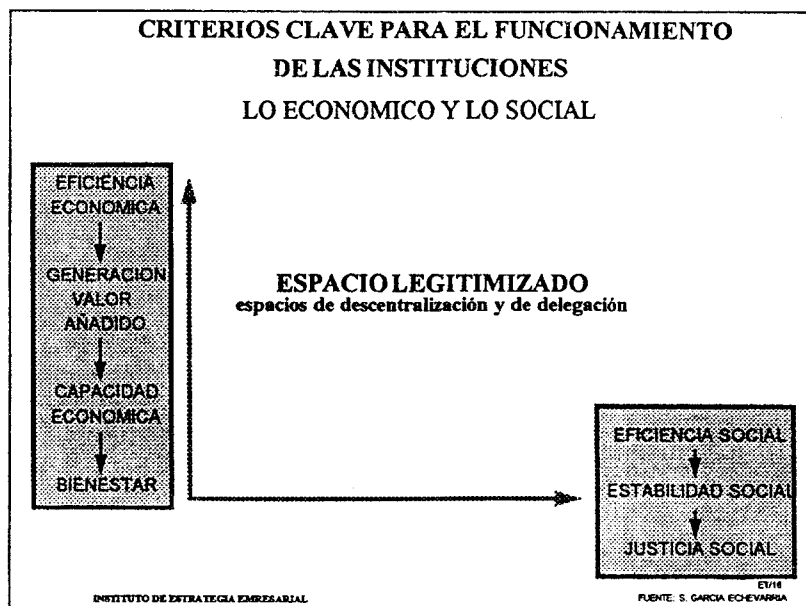
9. Utz, A., ob. cit.

*responsable en una economía de mercado de los errores que se han cometido en la organización del sistema económico... El político debe crear las condiciones marco societarias para la competitividad".*

Consiguientemente, el *espacio ético empresarial* está definido dentro del marco moral, y dentro del marco del ordenamiento económico y social al que corresponden responsabilidades muy significativas en la orientación de los recursos y la racionalidad en la utilización de los recursos.

- 2ª. La segunda dimensión afecta al propio plano empresarial. El empresario establece un espacio ético que viene definido por los valores económicos, por un lado, y por los valores sociales o humanos, por el otro. Este espacio ético que afecta al empresario y al directivo es el que se integra dentro de la "Filosofía Empresarial", que define el marco para toda actuación económica en la empresa. Cualquier actuación fuera de ese marco es ilegítima. Un empresario a partir de la dinámica de valores, define éticamente el espacio ético dentro del cual asume los procesos de detectar y realizar las oportunidades así como también todos los procesos de dirección del personal.

El empresario, como tal, tiene como misión "*especular*" sobre qué combinaciones de factores, qué oportunidades, se adecuan a su capacidad personal y a los potenciales de su empresa permitiendo realizar la mejor contribución posible (en términos de racionalidad económica) a la comunidad, al bien común. Debe ser el empresario el que defina el espacio ético dentro del cual se evalúan estas oportunidades "*especulativas*", y desde él puede apreciar si su capacidad empresarial y los potenciales de su empresa son o no competitivos, esto es, si la contribución que puede realizar es más eficiente que la de otros participantes en el mercado.



**Figura 18**

El directivo, por su parte, tiene como misión principal la configuración de los procesos de management para realizar el proyecto empresarial dentro del espacio ético señalado. Para ello debe definir cuatro factores determinantes para el diseño de los procesos de management:

- \* Dirección de recursos humanos y estilos de dirección
- \* Estrategias organizativas
- \* Información y comunicación
- \* Motivación e integración

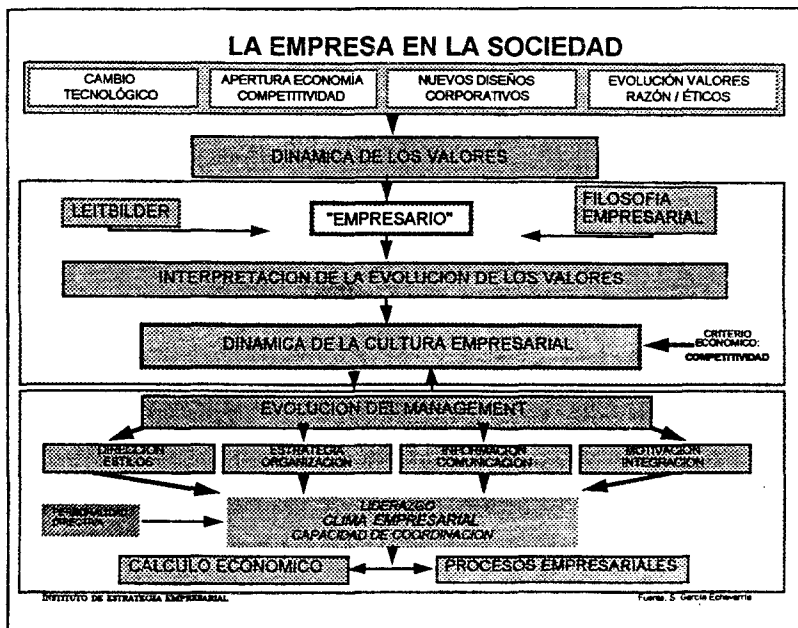


Figura 19

El directivo asume necesariamente el proceso de transformación de la empresa bajo esas cuatro claves conforme a las cuales desarrolla los procesos empresariales y ejecuta su capacidad de management.

Tanto la actividad empresarial como la directiva se enmarcan dentro de un sistema de valores que se encuentra en una dinámica de cambio consecuencia de los avances de la apertura de la economía, del desarrollo de nuevas instituciones y redes y por la propia evolución de los valores éticos y de la razón. Estos grupos de valores, los unos correspondientes al ámbito positivo de la ciencia, los otros correspondientes a las dimensiones normativas y transcendentales en su caso, influyen en cuatro ámbitos de la sociedad:

- \* La configuración de valores de esa sociedad y su desarrollo cultural
- \* La configuración del mercado, como pieza fundamental de institucionalización de la eficiencia y racionalidad económicas.
- \* Los diseños institucionales organizativos, que corresponden a la capacidad intraempresarial de alcanzar eficiencia en la actuación racional
- \* El comportamiento del propio individuo

El problema ético que se plantea es el surgimiento de disfuncionalidades entre estos cuatro ámbitos de la sociedad. En estos momentos se ha producido una rápida apertura de las economías y en el contexto empresarial tenemos una disfuncionalidad entre los ámbitos organizativo-institucionales y los comportamientos individuales. Esto es, disponer de diferentes espacios éticos genera elevados costes de coordinación.

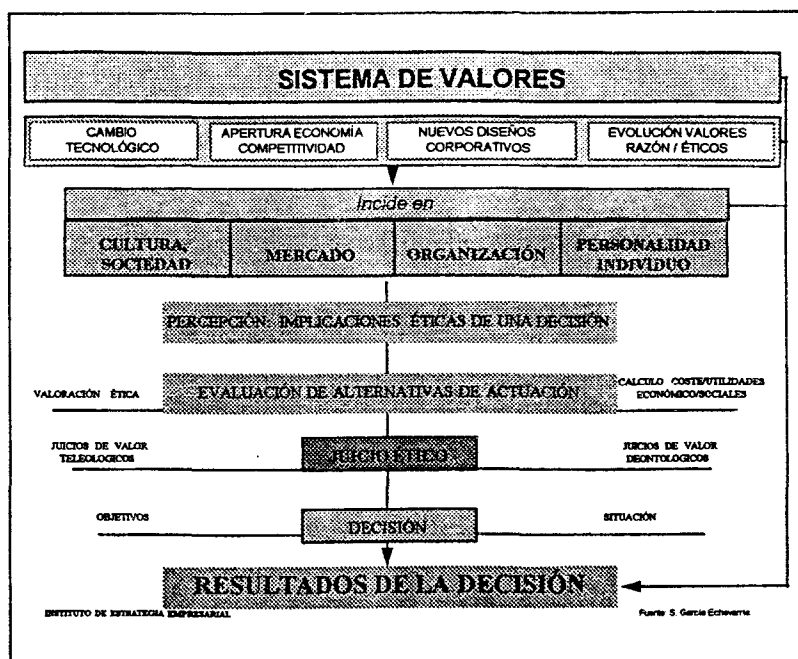


Figura 20

De la evaluación de estas disfuncionalidades el empresario y el directivo se deben plantear las implicaciones éticas que, conjuntamente con los elementos del sistema lógico-racional de la empresa, permiten evaluar económica y éticamente cuáles de las alternativas con las que

evaluar económica y éticamente cuáles de las alternativas con las que "especulan" son las que prometen mayor éxito en la contribución de la empresa a la comunidad.

Por tanto, en el mundo económico y empresarial el "cálculo económico" se compone necesariamente de dos dimensiones:

- \* Racionalidad económica, en torno a todos los componentes del sistema lógico-racional de utilización de recursos.
- \* La dimensión humano-social, que tiene en cuenta los comportamientos y el grado de disfuncionalidades entre, por ejemplo, la normativa de la política económica y las exigencias de las organizaciones empresariales o las producidas por el cambio de comportamiento de individuos, trabajadores, directivos, sindicalistas o empresarios.

La capacidad directiva de la empresa constituye, sin duda, el punto clave de la competitividad de la misma. Y por ello el directivo y el empresario deben considerar que su capacidad directiva, su capacidad de management, debe estar orientada según dos objetivos:

- \* Adaptar permanentemente a los cambios tanto la propia institución empresarial como los diseños de los procesos y la ejecución funcional de los mismos.
- \* Integrar hombres, valores y comportamientos con el fin de reducir las disfuncionalidades y con ello contribuir a que el proceso de adaptación se produzca con los menores costes de coordinación posibles.

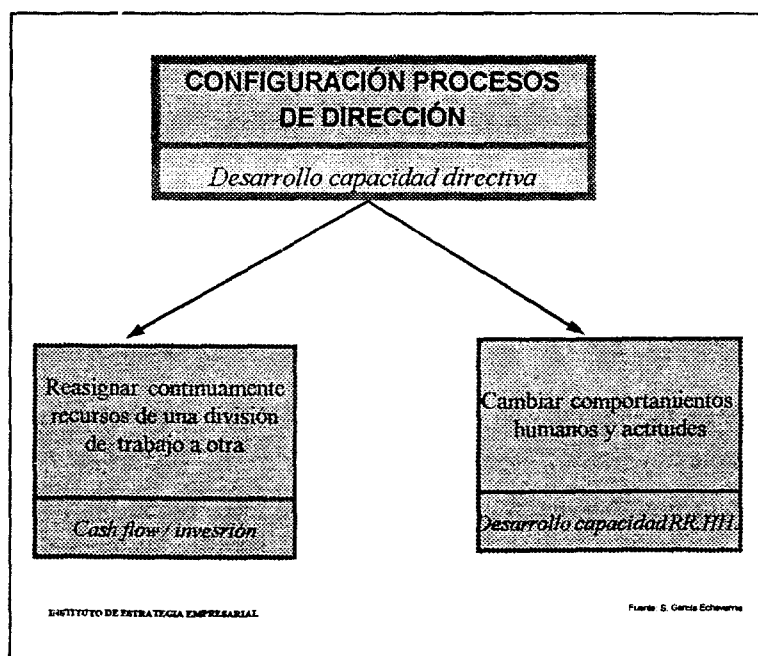
La dinámica de los procesos de integración en el ámbito humano-social y la capacidad de adaptar los procesos según los cambios de la división internacional de trabajo es lo que permite deducir la estrategia organizativa que logre el éxito de la comunidad, y que ese éxito común sea al mismo tiempo éxito personal. Este es un principio básico para el diseño estratégico en todo lo que concierne a la política de recursos humanos en el ámbito empresarial. Y debería también serlo en las políticas de integración de otras instituciones y personas del entorno.

El directivo debe configurar sus procesos de dirección en torno a dos acciones claramente definidas y que permiten el desarrollo de la capacidad directiva en una empresa:

- \* Debe reasignar permanentemente recursos con el fin de adaptar los procesos a las oportunidades de las nuevas



divisiones de trabajo (debe revisar permanentemente el sistema lógico-racional de la empresa).



**Figura 21**

- \* Debe incidir en los cambios de comportamiento humanos desarrollando la capacidad de las personas para lograr flexibilidad que les permita adaptarse a situaciones cambiantes.

## V. CONCLUSIONES

1. La ética económica y social recoge en el ordenamiento económico y social constituye, dentro del conjunto de valores de la comunidad, el marco para la definición de la ética empresarial.
2. La ética económica y social no se puede separar de la ética individual en el plano del ordenamiento económico y social, ni en el plano empresarial.
3. La ética económica y social implica la utilización racional de los recursos escasos disponibles para el desarrollo del bien común. En la comunidad económica, esa ética en primer lugar, legitima la contribución a los intereses singulares y, en segundo lugar, legitima instituciones e individuos.
4. La economía de mercado integrada en la sociedad, esto es, considerando los valores societarios, forma el ordenamiento ético de la economía y el marco de la realización individual.
5. La eliminación de barreras históricas, políticas, organizativas de poder, y de comunicación abre una nueva

perspectiva ética en las instituciones singulares y en los individuos. La apertura de la economía, su globalización, genera nuevos ordenamientos económicos y sociales que se reflejan en los Tratados de Maastricht, Conferencia Mundial del Comercio, etc. Son estos órdenes económicos y sociales que deben constituir el marco para las actuaciones éticas de los Estados, empresarios, personal, directivos, sindicatos y demás instituciones que actúan en la economía como los bancos emisores, el sistema bancario y crediticio y la propia organización bursátil.

6. Las disfuncionalidades entre lo económico y lo social, ámbitos que definen el espacio ético de la economía, constituyen, hoy en día, uno de los principales problemas éticos. La reducción de estas disfuncionalidades, que originan altos costes de coordinación, debe ser uno de los principales objetivos de la acción política.
7. La empresa, y la racionalidad de sus actuaciones en un entorno globalizado, precisan de un marco económico y social que exija desarrollar un espacio ético basado en su "competencia", en sus contribuciones al bien común y en su "responsabilidad" sobre una asignación de recursos escasos que tiene a su disposición dentro de la globalización de la economía que debe ser más racional.

8. Los valores éticos de la empresa se centran en actuaciones y actitudes cuyos objetivos son contribuir al bien común y participar de ese bien común. Estos valores éticos se dividen en dos categorías: valores económicos y valores humano-sociales.
9. La necesidad de ética empresarial se concentra en esa dimensión "especulativa" que caracteriza el descubrimiento de las "oportunidades" (potenciales), que permitan una mayor racionalidad económica en la disposición de recursos, bien manteniendo las divisiones de trabajo o provocando otras nuevas. Y ello dentro de los valores de la ética económica y social.
10. La ética se debe integrar tanto en el "cálculo económico", buscando mayor racionalidad, como en la configuración y management de todos los procesos empresariales. Toda acción empresarial debe realizarse dentro del *"espacio ético"* definido en la empresa por sus valores económicos y sociales. La toma de decisiones debe realizarse dentro de este espacio ético que legitima la acción institucional y las acciones individuales. Además dentro del "espacio ético" se dispone de la flexibilidad necesaria para evaluar los planteamientos "especulativos" que recogen las incertidumbres de futuro de los entornos y su dinámica.

11. La globalización exige una mayor descentralización, esto es, un mayor protagonismo de las empresas en los procesos económicos y sociales. En un período de creciente globalización de la división del trabajo, también es necesario desarrollar redes de colaboración para conseguir "economías de escala" como contribución al bien común.
12. El proceso descentralizador/desregularizador se impone internamente en las organizaciones empresariales y las exigencias de desarrollo de redes internas se basan en relaciones de confianza y comunicación que sustituyen a relaciones jerárquico-funcionales.
13. La ética empresarial, en la institución y en la organización, debe definir el espacio ético en el que se debe descentralizar y generar nuevas formas organizativas (redes), sustituyendo la "norma funcional" por valores éticos que rijan los comportamientos y actitudes de los directivos y del personal.

La ética se configura como el instrumento de coordinación *ex-ante* y *ex-post* del management empresarial.

14. Competitividad y responsabilidad son las dos dimensiones que condicionan el nivel de racionalidad en la asignación

de los recursos dentro de los valores comunitarios. Esas dos dimensiones forman el principio ético clave. A través de esas dimensiones deben fomentarse:

- \* La exigencia de una clara definición de los espacios éticos en la empresa.
- \* La exigencia de cooperación con el otro
- \* La introducción del "elemento especulativo" para la búsqueda de oportunidades en los diversos niveles del management.
- \* La creatividad e innovación en la búsqueda de flexibilidad para adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes.

15. Sin la integración de la ética en el "*cálculo económico*" difícilmente pueden evaluarse los "costes" y las "utilidades" de las oportunidades descubiertas y, consiguientemente, será muy difícil adoptar decisiones. Los "costes" y "utilidades" de cada oportunidad son función de la incertidumbre sobre la que se "especula". La ética empresarial reduce ese nivel de incertidumbre y ésta es su gran contribución al "éxito" empresarial.

16. Sin una institucionalización corporativa de la empresa que lleve a una identificación de los directivos y del personal con la empresa, de forma que se produzca la aceptación de unos valores y normas como Cultura Empresarial, no será posible una descentralización, ni será posible el desarrollo de posiciones estratégicas eficientes ante entornos que cambien rápidamente.

La ética empresarial, reflejada en la Filosofía Empresarial, establece el marco legitimador tanto para las actuaciones empresariales institucionales como individuales.

17. En la empresa no pueden separarse la ética empresarial de las "éticas" individuales del empresario, del directivo, del personal, del sindicalista o del banquero. También debe darse importancia a la validación ética de los instrumentos con los que se dirige la empresa. Los instrumentos, la estructura organizativa, no es éticamente neutral sino altamente condicionante, junto con las formas y estilos de dirección, de la filosofía Empresarial.

